



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

MARKETING STRATEGY PROPOSAL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Marika Kozelková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc.,
MBA

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marika Kozelková

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh marketingové strategie

v anglickém jazyce:

Marketing Strategy Proposal

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KOTLER, Philip a Milton KOTLER. 8 strategií růstu: jak ovládnout trh. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 208 s. ISBN 978-80-265-0076-6.




MCDONALD, Malcolm a Peter MOUNCEY. Marketing accountability: a new metrics model to measure marketing effectiveness. London: Kogan Page, 2011, viii, 293 p. ISBN 9780749463359.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 262 s., [2] složené l. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7431-071-3.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16.



prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 29. 2. 2016

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013).

Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá analýzou současného stavu podniku a vytvořením marketingové strategie, která má za cíl uvedení nového produktu na trh, efektivní navýšení tržeb a zviditelnění podniku. Součástí práce je důkladná analýza makroprostředí, oborového prostředí a mikroprostředí podniku s výsledným sestavením SWOT analýzy. V závěru práce budou navržena doporučení pro všechny složky marketingového mixu, aby došlo ke zlepšení současné situace, a jejich ekonomického zhodnocení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingový proces, Marketingová strategie, SWOT analýza, Marketingový mix

ABSTRACT

This diploma thesis analyzes the current state of the company and creating a marketing strategy that aims to put a new product on the market, effectively increase sales and visibility of the company. The work includes a thorough analysis of the macro environment, industry environment and micro-enterprise with the final assembly of SWOT analysis. In conclusion, recommendations will be proposed for all components of the marketing mix, in order to improve the current situation, and their economic evaluation.

KEY WORDS

Marketing process, Marketing strategy, SWOT analysis, Marketing mix

BIBLIOGRAGICKÁ CITACE

KOZELKOVÁ, M. *Návrh marketingové strategie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 107 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 6. května 2016

.....
Bc. Marika Kozelková

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu práce doc. Ing. Vladimírovi Chalupskému, CSc., MBA za podnětné připomínky a cenné rady při zpracování diplomové práce, dále generálnímu řediteli a zaměstnancům společnosti za vstřícnou spolupráci a poskytnuté informace týkající se společnosti. Upřímné díky za neocenitelnou podporu bych chtěla vyjádřit rodině a přátelům, kteří mě podporovali po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODY	12
1.1 Vymezení problému práce	12
1.2 Cíle práce	12
1.2.1 Hlavní cíl práce	12
1.2.2 Dílčí cíle práce	12
1.3 Použité metody	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
2.1 Podstata marketingu.....	14
2.2 Marketingová strategie	15
2.3 Marketingové řízení	16
2.3.1 Situační analýza	17
2.3.2 Stanovení marketingových záměrů a cílů	17
2.3.3 Vytvoření marketingové strategie.....	18
2.3.4 Realizace marketingových opatření	19
2.3.5 Monitorování a kontrola marketingových strategií	19
2.4 Analýza makroprostředí podniku.....	19
2.4.1 Sociální vlivy	20
2.4.2 Technické a technologické vlivy	20
2.4.3 Ekonomické vlivy	21
2.4.4 Politické a právní vlivy	21
2.5 Analýza oborového prostředí.....	22
2.5.1 Analýza trhu.....	22
2.5.2 Analýza zákazníků	22

2.5.3 Analýza konkurenčního prostředí – Porterova analýza	23
2.6 Analýza mikroprostředí podniku	25
2.6.1 Fyzické zdroje.....	25
2.6.2 Lidské zdroje.....	26
2.6.3 Finanční zdroje	26
2.6.4 Zdroje nehmotné povahy	26
2.7 SWOT analýza.....	27
2.8 Formulace cílů	28
2.9 Vytvoření strategie a tržní zacílení	29
2.9.1 Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody	29
2.9.2 Strategie zaměřené na růst organizace.....	30
2.9.3 Strategie positioningu	30
2.9.4 Tržní zacílení	30
2.10 Marketingový výzkum.....	31
2.11 Volba marketingových nástrojů – marketingový mix	32
2.11.1 Produkt.....	33
2.11.2 Cena	33
2.11.3 Místo - distribuce	33
2.11.4 Propagace.....	34
2.12 Rozpočet	36
3 PRAKTICKÁ ČÁST	37
ZÁVĚR	38
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	40
SEZNAM ZKRATEK	44
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	45

ÚVOD

Současný svět je jeden velký trh. Nacházíme se v takovém období, kde vysoká úroveň znalostí a vyspělé technologie nám umožní vyrobit téměř všechno. V přesycené nabídce zboží či služeb proto není problém vyrobit, ale prodat. Podnik se dnes nemůže chovat jako izolovaný ostrov. Ať chce nebo ne, je součástí okolního systému. Musí reagovat na různé podněty a měnit se okolní podmínky, aby jeho podnikání mohlo být úspěšným a nestalo se pouhým živořením či bojem o přežití.

Aby podnik mohl dobře prodávat, musí se pro zákazníky učinit viditelným. I skvělý podnik bude odsouzen k nezdaru, pokud jej nebude nikdo znát. Jeho místo na trhu rychle zaujme jiný podnik, který lépe využil moderní technologie, lépe poznal vlastní konkurenci, trh i svého zákazníka, ale hlavně se lépe zviditelnil a tím dokázal znásobit svůj úspěch.

A jak může dát podnik vědět o jeho existenci a dobře propagovat výrobky? Pomocí vhodně zvolených marketingových nástrojů a jejich vzájemné kombinací. Podnik by si měl vytvořit ucelenou marketingovou strategii, která zohlední okolní vlivy i vnitřní zdroje podniku a dovede podnik k úspěšnému splnění stanovených cílů.

Cílem této diplomové práce je navrhnout podniku takovou marketingovou strategii, aby došlo k úspěšnému uvedení nového výrobku na tuzemský trh. Chtěla bych nalézt a doporučit takovou strategii, která bude respektovat dosavadní vývoj podniku, výrazně nezatíží jeho zdroje a nebude navrhopvat radikální změny, které by nerespektovaly současný stav podniku.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODY

Pro správné nasměrování i zpracování diplomové práce je zásadní vymezení zkoumaného problému a na jeho základě stanovení hlavních a dílčích cílů. Dále přehledně uvádím použité metody, pomocí nichž zhodnotím současnou i budoucí situaci podniku a posléze navrhnu řešení vymezeného problému.

1.1 Vymezení problému práce

Diplomová práce se zaměřuje na vytvoření návrhu marketingové strategie konkrétního výrobního podniku. Sestavení návrhu předchází důkladné provedení analýz makroprostředí, mikroprostředí a oborového prostředí podniku. Takto získané informace budou následně použity k sestavení SWOT tabulky (viz kapitola 2.7), která přehledně zobrazí možné příležitosti a hrozby z okolí podniku a vlastní silné a slabé stránky podniku.

V praktické části se budu věnovat výrobnímu podniku, ve kterém již 14 let pracuji na pozici obchodní referentky, a kde velice úzce spolupracuji s úsekem marketingu i obchodními zástupci působícími na tuzemském trhu. V současné době podnik stojí před problémem uvedení nového výrobku na tuzemský trh, a k tomu potřebuje návrh marketingové strategie, která bude synergicky působit s nabídkou kvalitních produktů a solidního jednání obchodních zástupců, kteří jsou viditelnou tváří výrobního podniku.

1.2 Cíle práce

1.2.1 Hlavní cíl práce

Analýza současné situace výrobního podniku a vytvoření návrhu marketingové strategie pro uvedení nového produktu na tuzemský trh bude hlavním cílem této diplomové práce. Součástí návrhu bude i ekonomické zhodnocení náročnosti návrhu a vyčíslení předpokládaného růstu tuzemských tržeb.

1.2.2 Dílčí cíle práce

Naplnění hlavního cíle bude dosaženo splněním dílčích cílů, které představují provedení analýz makroprostředí, oborového prostředí, mikroprostředí a následné sestavení SWOT analýzy výrobního podniku a vytvoření dotazníku pro současné zákazníky.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a SWOT analýzy bude v závěru diplomové práce navržena marketingová strategie.

1.3 Použité metody

Analýza makroprostředí podniku – STEP (ZAMAZALOVÁ, 2010, s. 106). Zkratka STEP se skládá z počátečních písmen postupně analyzovaných oblastí vnějšího prostředí podniku (viz kapitola 2.4), jedná se o Sociální, Technické a technologické, Ekonomické, Politické a právní faktory. Tyto oblasti ovlivňují současnou i budoucí situaci podniku.

Analýza oborového prostředí (ZAMAZALOVÁ, 2010, s. 16) se zabývá informacemi o konkrétním trhu, na němž se podnik angažuje, kde identifikuje své zákazníky, vymezuje svou konkurenci a chce zjistit intenzitu působení konkurenčních sil:

- analýza trhu (viz podkapitola 2.5.1) vymezuje konkurenci a substituční produkty,
- analýza zákazníků (viz podkapitola 2.5.2) bude provedena pomocí analýzy ABC (JAKUBÍKOVÁ, 2013, s. 151-152), která pomáhá identifikovat klíčové zákazníky s největším podílem na tržbách podniku,
- analýza konkurenčního prostředí - Porterův model pěti konkurenčních sil (viz podkapitola 2.5.3) zjišťuje intenzitu působících konkurenčních sil v odvětví.

Analýza mikroprostředí (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 76-77) se soustředí na analýzu zdrojů organizace a identifikaci silných a slabých stránek podniku (viz kapitola 2.6)

Analýza SWOT (HORÁKOVÁ, 2003, s. 46). Zkratka SWOT se skládá z počátečních písmen anglických slov Strengths (silné stránky), Weakness (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

- syntetizuje získané informace z předchozích analýz okolního a vnitřního prostředí podniku (viz kapitola 2.7)
- uvádí silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby vnějšího okolí

Dotazníkové šetření (ZAMAZALOVÁ, 2010, s. 79) řeší průzkum trhu za účelem stanovení přesnějších požadavků stávajících zákazníků a pro efektivnější zaměření vytvářeného marketingového mixu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V tomto oddílu diplomové práce se budu zabývat teoretickými východisky sloužícími jako podklad pro provedení praktické části a stanovení marketingové strategie podniku. Literatura uvádí celou řadu dostupných metod, z nichž použiji pouze vybrané.

2.1 Podstata marketingu

Hlavním smyslem marketingu je nalézt rovnováhu mezi zákazníkem a podnikatelským subjektem. Klíčovou úlohu v jakékoli marketingové úvaze a při následném rozhodnutí by měl hrát zákazník a jeho potřeby. Marketing lze chápat jako soubor činností, jejichž snahou je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka. Dalším, neméně významným cílem podniku, je realizace přiměřeného zisku v podmínkách tržního hospodářství. Aby podnikání bylo úspěšné, stává se nezbytností schopnost podniku umět se přizpůsobit složitým tržním podmínkám, a proto, aby mohl podnik aktivně ovlivňovat vztahy mezi nabídkou a poptávkou, potřebuje využívat různé marketingové nástroje. (ZAMAZALOVÁ, 2010, s. 3)

K definování podstaty marketingu lze vybrat několik stěžejních bodů:

- jedná se o integrovaný komplex činností – nikoli o nesouvisející dílčí činnosti,
- prodávající se snaží chápat problémy zákazníků a nacházet pro ně řešení,
- spokojenost zákazníka se promítne do ziskového prodeje,
- snaha o poznání, předvídání a stimulování zákazníka, aby výsledkem bylo uspokojení jeho potřeb a současně splnění daných podnikových cílů.

(ZAMAZALOVÁ, 2010, s. 3)

V rámci úplnosti je nutno zmínit i obecně rozšířenou představu o marketingu, jehož úkolem je vytvářet potřeby a které nutí kupovat to, co nikdo nepotřebuje. Pro vyvrácení této představy bych uvedla, že na konci kupního rozhodování je svobodná vůle kupujícího. Proto hlavním smyslem marketingu je spíše ovlivňování požadavků, navrhování, nabízení a působení na poptávku tím, že produkt zviditelní, udělá jej přitažlivým a dostupným. Vlastnictví určitého zboží je věcí prestiže a prokázáním své sounáležitosti s určitou sociální skupinou, a proto právě zde marketing vnuká myšlenku spotřebiteli, že právě tahle značka oblečení či automobilu tento účel zcela splní. (ZAMAZALOVÁ, 2010, s. 4)

2.2 Marketingová strategie

Termín strategie znamená schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality, prakticky se jedná o činnost prováděnou vedením podniku v rámci vrcholové řídicí činnosti – tedy řízení vedoucí k dosažení stanovených cílů.

„Někteří odborníci odhadují, že rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni řízení ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80%.“ (KEŘKOVSKÝ, 2002, s. 3)

Obecně řečeno, strategii můžeme chápat jako návod k tomu, jak se máme chovat na cestě, abychom za daných podmínek dosáhli vytyčených cílů. Jedná se o přehled možných činností a situací, u kterých zcela neznáme budoucí vývoj, souvislosti a míru ovlivňování podniku, a kdy nejsou identifikovány všechny relevantní alternativy. Smyslem strategie je snaha o spolupráci ve veškerých činnostech a ve všech složkách podniku a o vytvoření jednotného a nedělitelného celku jeho dalších perspektiv. (HORÁKOVÁ, 2003, s. 11)

Strategie v oblasti marketingu se soustředí na dosažení marketingových cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. Snaží se o nejefektivnější alokaci zdrojů podniku, aby bylo dosaženo stanovených marketingových cílů v určitém časovém období. Marketingová strategie dodržuje základní zásady marketingu:

- orientuje se na trh a zákazníka a snaží se o uspokojení jeho potřeb
- posuzuje možnosti a schopnosti podniku pro dosažení stanovených cílů

Snahou marketingové strategie má být vybudování funkčního vztahu výrobek – trh, při plném respektování efektivního vynaložení zdrojů podniku a jeho vytyčených cílů. Současně na vybraných trzích (pokud je to v silách podniku a pokud chce být tržním vůdcem) pomáhá vytvořit a udržet konkurenční přednosti. (HORÁKOVÁ, 2003, s. 12)

Marketingové strategie určují, jakým způsobem můžeme konkurovat s výrobky na cílových trzích a jakým způsobem dosáhnout stanovených cílů. Pomáhají zjistit podniku, kam má vložit své zdroje, do kterých výrobků a cílových trhů. Výsledkem marketingových snah je dosažení vytyčených cílů, čemuž napomáhá zvolená strategie. Výběr správné strategie a následná realizace jsou velmi složitou částí marketingového řízení, kdy se rozhoduje o marketingovém mixu a o alokaci zdrojů v daném prostředí

a časovém období. „*Marketingové strategie jsou budovány na síle podniku a na využití vhodných příležitostí pro podnik.*“ (HORÁKOVÁ, 2003, s. 67)

Při přípravě strategie marketingoví manažeři vychází z mise podniku a sledují základní podnikový strategický směr, pod který patří všechny činnosti podniku. Klíčovým předpokladem pro její správný výběr je dobrá znalost výsledků situační analýzy za plného respektování primárních i odvozených cílů. (HORÁKOVÁ, 2003, s. 67)

2.3 Marketingové řízení

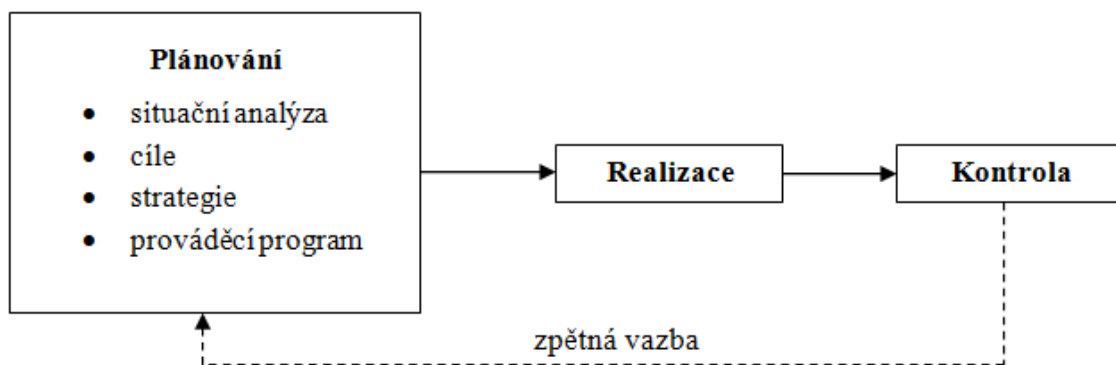
„Marketingové řízení je proces stanovení marketingových cílů (hlavních a odvozených) pro organizaci a plánování nebo provádění aktivit (strategií), které vedou k dosažení těchto cílů. V marketingovém řízení je bezpodmínečně nutné stanovení cílů, které jsou založeny na interních zdrojích společnosti a na externích příležitostech trhu.“ (ZAMAZALOVÁ, 2010, s. 11)

Samotný proces plánování je velice důležitý. Manažeři promýšlejí, diskutují a stanovují si dosažitelné cíle. Pokud dojde k jejich nesplnění, hledají příčiny a možnosti nápravy včetně korekce stanoveného cíle.

Někteří marketingoví odborníci hovoří o strategii jako o plánu, ale smyslem plánu je stanovení postupu k dosažení cílového trhu, prostřednictvím vybraného marketingového mixu – nelze tedy ztotožňovat strategii s marketingovým plánem ve smyslu dokumentu. Ten stanovuje, kam se chce podnik dostat v určitém časovém období. Přesněji řečeno marketingová strategie je součástí marketingového plánu. (HORÁKOVÁ, 2003, s. 84)

V marketingovém plánování se musí objevit prvky, které zajímají management firmy – především vytyčené cíle, strategie a náklady (představující náročnost na zdroje), aby došlo k realizaci stanovených cílů (viz obrázek 1).

Obrázek 1: Proces marketingového řízení (Zdroj: ZAMAZALOVÁ, 2010, s. 25)



Marketingové řízení by mělo obsahovat:

1. Situační analýzu
2. Marketingové záměry a cíle
3. Marketingovou strategii
4. Realizaci marketingových opatření (již nebude součástí diplomové práce)
5. Monitorování a kontrolování marketingových strategií (již nebude součástí práce), (ZAMAZALOVÁ, 2010, s. 26-28)

2.3.1 Situační analýza

Zaměřuje se na zhodnocení současné situace, ve které se nachází analyzovaný podnik – především nás zajímá objem prodeje, tržní podíl, cena a náklady. Analýzy se snaží shrnout veškeré vlivy na podnik – vnější i vnitřní. Chceme identifikovat hlavní problémy, se kterými se podnik potýká a upozornit na předpoklady a budoucí možnosti.

SWOT analýza - se stává syntézou předchozích zjištění z vnějšího i vnitřního okolí, shrnuje tak příležitosti a hrozby podniku a jeho silné a slabé stránky. Podrobněji se k této analýze vyjádřím v kapitole 2.7.

2.3.2 Stanovení marketingových záměrů a cílů

Manažer se může při stanovování marketingových záměrů a cílů zaměřit na trh a stanovit si za cíl zvýšení tržního podílu, chtít více zviditelnit podnik či zvýšit spokojenost zákazníků. Při samotném stanovování záměrů se musíme soustředit na to, aby byly záměry realizovatelné a vzájemně kompatibilní. Cíle mají splňovat obecný požadavek vyjádřený zkratkou SMART (Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné, Realizovatelné, Termínované). Záměry se takto převádějí do měřitelné a tudíž

kontrolovatelné podoby. Například v případě záměru zvýšení tržeb na trhu bude cílem jejich růst např. o 10 %.

2.3.3 Vytvoření marketingové strategie

Při vytváření marketingové strategie se podnik soustředí na dosažení stanovených marketingových cílů a určení cílových trhů, aby se mohl efektivněji zaměřit na zákazníka. Rozdělení trhu provede podnik pomocí segmentace, tedy vymezení jednotlivých segmentů dle společných vlastností a charakteristik zákazníků, protože ne všichni zákazníci mají stejné potřeby, ale také podle jejich shodných/podobných reakcí na použité marketingové nástroje. Tento krok podnik přiblíží k zákazníkům a pomůže vytvořit různé komunikační mixy pro jednotlivé segmenty. (KUMAR, 2008, s. 39-41) Snaží se o jejich vyváženou kombinaci a s přiměřenou dávkou rizika jsou vybrány ty alternativy, které znamenají cílovou marketingovou výkonnost. K podnikovému úspěchu přispívají všechny nástroje a rozhodovat se o kombinaci jejich užití je potřeba najednou a ve vzájemné provázanosti. (HORÁKOVÁ, 2003, s. 71)

Fáze tvorby marketingové strategie jsou tyto:

- Volba cílových trhů
- Volba žádoucí pozice ve vnímání zákazníků (tzv. positioning)
- Volba marketingových nástrojů (ZAMAZALOVÁ, 2010, s. 27)

Pro dosažení stanovených marketingových cílů na cílových trzích dochází k tvorbě a výběru strategií v oblastech marketingového mixu, které vymezujeme jako následující:

Výrobová strategie – podnik by měl nabízet výrobek, který pro zákazníka představuje skutečný užitek, tzn. užitek přizpůsobený požadavkům cílového trhu, a upoutat jeho pozornost. Neustále se orientovat na požadavky zákazníků a soustředit se na skutečnou poptávku a související služby není okrajovou záležitostí, ale strategickou prioritou.

Cenová strategie – cena výrobku je stanovena cenovou tvorbou podniku, musí učinit výrobek cenově dostupným a současně porovnatelným s konkurenčními výrobky.

Distribuční strategie – popisuje možnosti obsluhy cílového trhu. Odpovídá na otázku, jakým způsobem zajistíme včasné dodání našeho zboží a služeb, abychom uspokojili potřeby zákazníka.

Komunikační strategie – podílejí se na dobré informovanosti zákazníka a úspěšném prodeji zboží, ale nejsou přímo odpovědné za prodejní výsledek. Komunikační strategie vytváří komunikační programy, které jsou formulovány na základě zvolených cílů, a pro něž jsou posléze rozvrženy prostředky rozpočtu. Zásadní rozhodnutí spočívá ve výběru možnosti oslovení cílového trhu - zda marketingovou komunikaci podnik spojí s distribuční cestou – push strategie nebo se zaměří na konečného zákazníka – pull strategie. Po zvolení způsobu směru marketingové komunikace se podnik soustředí na volbu jednotlivých marketingových nástrojů nebo jejich kombinace – reklama, podpora prodeje, public relations nebo osobní prodej. (HORÁKOVÁ, 2003, s. 73-80)

2.3.4 Realizace marketingových opatření

Na základě předchozích bodů je posléze vytyčen plán konkrétních opatření pro převedení do praxe. Podstatné je nastavení harmonogramu úkolů a jednotlivých opatření, stanovení pevných termínů pro jejich splnění a přidělení konkrétních úkolů konkrétním osobám odpovědným za jejich splnění.

Tato podkapitola již nebude zpracována v analytické části této diplomové práce.

2.3.5 Monitorování a kontrola marketingových strategií

Slouží k porovnání stanoveného plánu se skutečným vývojem a k dosažení shody. Průběžná kontrola se soustředí na dosahování dílčích cílů, kde hodnotí výkonnost a stupeň plnění plánu. Nesplnění cílů v určenou dobu, ale také významné odchýlení od stanovených cílů si vyžaduje zásah manažera a zavedení nápravných opatření. (KOTLER, 2000, s. 190-195)

Tato podkapitola již nebude zpracována v analytické části této diplomové práce.

2.4 Analýza makroprostředí podniku

Pro úspěšný rozvoj ekonomických subjektů na dnešních dynamických trzích je důležité, aby podnik rozuměl vnějšímu prostředí, které jej obklopuje a také ovlivňuje. Podnik potřebuje znát faktory, které prostředí tvoří, aby mohl včas reagovat na nové trendy a snažit se o udržení konkurenční výhody. Faktory vnějšího okolí management nemůže kontrolovat, vedení podniku se jim musí přizpůsobit. (SOLOMON, 2006, s. 35-38)

Ve snaze identifikovat všechny tyto vlivy dochází často ke ztrátě celkového nadhledu managementu, proto je potřeba tyto vlivy rozlišit a soustředit se pouze na rozhodující strategické síly, nalézt vhodnou příležitost a vyhnout se ohrožujícím problémům. O výstupech analýzy je vhodné informovat vedení společnosti a provádět ji pravidelně. (VAŠTÍKOVÁ, 2014, s. 38)

2.4.1 Sociální vlivy

Podle Zamazalové dělíme sociální faktory na kulturní a demografické. Kulturními faktory rozumíme soubor hodnot, idejí a postojů skupiny osob, kdy marketing zajímají především základní hodnoty a spotřební chování včetně jejich vývoje. Názory a postoje Zamazalová dále dělí na primární (neměnné, získané od svých rodičů) a sekundární (proměnlivé, získané pod vlivem sociální skupiny a prostředí, ve kterém se spotřebitel pohybuje).

Demografické prostředí je považováno za nejdůležitější, protože se týká spotřebitelů tvořících trh jako celek. Samotná věda demografie se zabývá studiem lidské populace z hlediska věku, struktury, pohlaví či rasy. Mezi nejdůležitější ukazatele, které je potřeba sledovat, patří:

- Velikost populace a trendy jejího růstu či úbytku.
- Změny ve věkové struktuře obyvatel.
- Změna rodiny.
- Migrační tlaky – mohou nastat z důvodu stárnutí populace a nedostatku pracovních sil, ale také z důvodu náboženských či jiných konfliktů a snahy zajistit si emigrací bezpečný domov nebo ekonomické výhody.
- Růst vzdělanosti – zde sledujeme procento dosažení určitého stupně vzdělání (středoškolské, vysokoškolské) a jeho trend. Vzdělaní lidé zvyšují poptávku po knihách, cestování, informačních technologiích atd.
- Rostoucí různorodost. (KOTLER, 2001, s. 164-165)

2.4.2 Technické a technologické vlivy

Technologické vlivy patří mezi nejdynamičtější faktory, s velkou rychlostí dokážou měnit poptávku zákazníků. Podnik může získat značnou konkurenční výhodu, pokud dokáže odhadnout budoucí technologický vývoj. (KARLÍČEK, 2013, s. 70)

V některých odvětvích působí finančně silné podniky, které mají značnou výhodu oproti středním a malým firmám v pořizování nových technologií. Ale někdy i malý podnik může nalézt průlomové řešení nebo třeba drobné zlepšení, které mu zajistí velký úspěch. (ZAMAZALOVÁ, 2010, s. 107)

Zásadní rozdíl mezi podniky je určován technologickou vyspělostí založenou na využití nejnovějších informačních technologií a také jejich aplikací do interních procesů – výrobních, distribučních, personálních aj. Do skupiny patří i trendy, které pomáhají vytvářet nové tržní příležitosti, a proto je zapotřebí jim věnovat pozornost:

- Technologické změny a jejich rychlost (i v nepříbuzných oborech)
- Vysoké náklady na výzkum a vývoj
- Drobná zlepšení
- Regulace technologických změn (KOTLER, 2001, s. 160-162)

V poslední době dochází ke zrychlujícímu tempu inovací, zkracování inovačních cyklů a také životnosti produktů. (FORET, 2001, s. 34)

2.4.3 Ekonomické vlivy

Mezi ekonomické faktory patří zejména ty, které ovlivňují kupní sílu obyvatelstva a trhu a strukturu jejich výdajů. Především jsou důležité reálné příjmy obyvatelstva, jejich změny či výše úspor, inflace, hrubý domácí produkt, ale také vývoj měnových kurzů. (KINCL, 2004, s. 29)

Stav hospodářství dané země je velmi důležitý pro úspěch podniku, a proto úkolem marketingu je také sledovat fáze hospodářského cyklu, tj. zda se země nachází v období prosperity, recese, deprese nebo oživení, protože to do značné míry vymezuje nákupní chování spotřebitelů i firem. Zvýšená poptávka je typická pro období prosperity, kdy podniky přichází na trhy s novými výrobky a snaží se o uspokojení potřeb zákazníka. V období recese dochází k omezování nákupů, mění se i struktura nákupního koše obyvatel a firmy se soustředí na udržení objemu prodeje. (SOLOMON, 2006, s. 49)

2.4.4 Politické a právní vlivy

Politické prostředí velmi výrazně ovlivňuje marketingová rozhodnutí. Jedná se o právní rámec pro existenci podniku a trhů, ochranu spotřebitele, ale hlavně vynutitelnost práva. Důležitými faktory jsou přístup vládní administrativy k firmám a trhům, daňový systém

i míra korupce. Zahrnují i rizika pro podniky v podobě znárodnění, revoluce nebo válečného konfliktu. (ZAMAZALOVÁ, 2010, s. 108)

Nové zákony přijaté v České republice ovlivňují růst podniků a se vstupem do Evropské unie vzniká povinnost dodržovat i legislativu stanovenou Evropskou komisí – zákony upravující konkurenční chování a standardy s požadavky na výrobky. (KOTLER, KELLER, 2013, s. 116)

2.5 Analýza oborového prostředí

Vnější okolí je víceméně dané a podnik je nemůže zásadně ovlivnit. Oborové prostředí je podniku podstatně bližší. Jedná-li se o firmu větší nebo s větším podílem na trhu, může toto prostředí více ovlivňovat. Podnik by se měl zaměřit na analýzu trhu, analýzu zákazníka a pokusit se zhodnotit velikost působení konkurenčních sil, aby si utvořil základní představu o oborovém prostředí, ve kterém podniká.

2.5.1 Analýza trhu

Podnik by měl provádět cílený marketingový výzkum trhu, na kterém působí, a v souladu se zaměřením podniku analyzovat trh z několika hledisek:

- Věcné hledisko – úzké vymezení trhu je pro firmu důležité, protože čím užší vymezení, tím větší mohou být tržní podíly jednotlivých podniků. Význam podniku na trhu roste s rostoucím tržním podílem. Potřebujeme analyzovat konkurenční výrobky, ale i vliv substitučních výrobků.
- Časové hledisko – z tohoto úhlu pohledu nás bude zajímat, zda výrobek nebo služba nemá sezónní charakter, zda bude podléhat sezónním výkyvům a v různých ročních obdobích tak bude podnik dosahovat i různých tržních podílů.
- Hlediska kupujícího – jsou důležitá pro použití správných marketingových nástrojů, protože každá skupina zákazníků reaguje odlišně. (KALKA, MASSEN, 2003, s. 28-30)

2.5.2 Analýza zákazníků

Podnik by měl pečovat o své kmenové zákazníky a současně provádět průzkum trhu s cílem určit si potenciaální zákazníky, kteří se svými potřebami podobají stávajícím zákazníkům anebo po změně určitých podmínek se jimi mohou stát.

Zákazníka musíme rozlišit z hlediska:

1. Charakteru zboží, které spotřebovává – krátkodobá či dlouhodobá spotřeba zboží
2. Vlastního charakteru poptávajícího – zejména jeho příslušnost k trhu:
 - Poskytovatelé prvotních surovin (trhy surovin).
 - Zpracovatelské podniky (průmyslové trhy).
 - Obchodní podniky (trhy zprostředkovatelů).
 - Veřejné instituce (rozpočtové trhy).
 - Spotřebitelé – jednotlivci, rodiny, organizace (koneční spotřebitelé).

Kromě základního členění si musíme vymezit i postavení poptávajícího podle jeho právně organizační formy, tzn. z hlediska jeho odpovědnosti plynoucí z tržních vztahů. (TOMEK, VÁVROVÁ, 2012, s. 62)

Pomocí analýzy ABC si podnik identifikuje zákazníky, kteří mají největší podíl na tržbách nebo jsou pro podnik nejvíce rentabilní. Těmto klíčovým zákazníkům je třeba věnovat zvláštní pozornost, protože z velké části rozhodují o úspěšnosti podnikání.

V praxi se často setkáváme s tzv. Paretovým pravidlem (pravidlem 20/80), které nám říká, že např. 20 % zákazníků nám přináší 80 % tržeb. (JAKUBÍKOVÁ, 2013, s. 151-152)

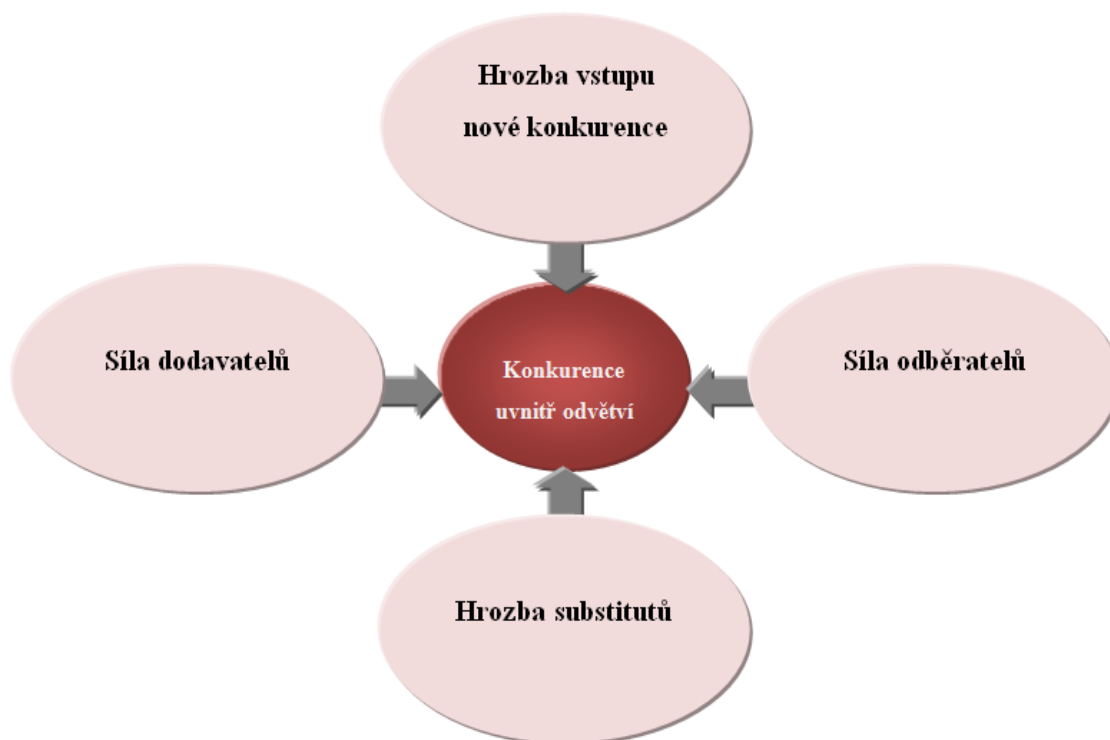
2.5.3 Analýza konkurenčního prostředí – Porterova analýza

Podnik se pohybuje v konkurenčním prostředí, proto potřebuje informace o konkurenčních podnicích. Sbírá a vyhodnocuje informace o nejdůležitějších konkurentech v oboru či na trzích a podle toho může zhodnotit jejich případnou nebezpečnost či připravit se na konkurenční střet. (KALKA, MASSEN, 2003, s. 34)

Porterova analýza pěti hybných sil (viz obrázek 2) slouží k prozkoumání úrovně konkurenčního prostředí uvnitř jednotlivých odvětví. Zjištěné informace pak usnadňují rozhodnutí o vytvoření konkurenční výhody organizace. Za odvětví v této analýze můžeme označit souhrn oblastí, ve kterých je podnik aktivně činný, nebo konkrétní trh, na kterém podnik či některá jeho jednotka působí. V analýze je určeno pět sil, které ovlivňují chování a intenzitu konkurence v odvětví. Mezi tyto síly patří konkurenti v odvětví, potenciální nově vstupující firmy, dodavatelé, odběratelé a substituty. Smyslem analýzy je najít pro společnost pozici, ve které se dokáže nejlépe bránit vůči

těmto silám nebo je ovlivnit ve svůj prospěch. Tento model pomáhá podniku identifikovat faktory, které mohou být pro konkurenci rozhodující.

Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil (Zdroj: vlastní zpracování podle PORTER, 1994, s. 4)



První silou jsou konkurující podniky, což znamená určitou **rivalitu v odvětví**, která ovlivňuje stanovení ceny a tím i zisk. Podnik zde zkoumá především velikost, sílu konkurence i její počet, protože velké množství konkurentů dělá trh neatraktivním pro vstup dalšího konkurenta.

Při **vstupu nové konkurence** podnik zajímá, zda dojde ke zvýšení konkurenčního tlaku na již existující firmy a obtížnost, se kterou je možné vstoupit na daný trh. Bariérami pro vstup nových hráčů mohou být velké kapitálové vstupy, legislativa, přístup k distribučním kanálům. Nová konkurence s sebou může přinést zvýšení výrobních kapacit, vyšší nabídku a tím způsobený pokles cen.

Síla dodavatelů znamená jejich schopnost diktovat podmínky obchodních vztahů. Vyjednávací síla dodavatelů roste úměrně se závislostí podniků. Tuto závislost může

ovlivňovat image dodavatelů, koncentrace dodavatelů, kvalita, cena a vysoké náklady na změnu dodavatele, a i proto je vhodné vybudovat s dodavateli dobrý vztah.

Síla odběratelů vystihuje tlak, který dokážou vyvinout na cenu, a důležitou roli hraje také jejich struktura a koncentrace na trhu. Vzhledem k existenci alternativních zdrojů je důležité uvědomit si, že kupující vyhledávají co nejvyšší možnou kvalitu za co nejnižší možnou cenu a tím staví konkurenční firmy proti sobě.

Hrozba substitutů se může vyskytovat ve více podobách. Společnost by si měla položit otázky týkající se konkurenčních produktů, jaká je jejich hodnota a kvalita, jak snadné je pro zákazníky přejít k náhradnímu produktu a jak by mohla toto riziko zmírnit. (MALLAYA, 2007, s. 49-52)

2.6 Analýza mikroprostředí podniku

Analýza marketingového mikroprostředí se bezprostředně týká podniku samého a jeho management má možnost je ovlivnit. Je nutné si uvědomit, které stránky jsou silné, a je potřeba co nejvíce jich využít, a které jsou slabé. Ty by mohly podnik zatěžovat, a proto na nich podnik musí zapracovat. Úspěšnost připravované marketingové strategie závisí nejen na vnějších podmínkách, ale hlavně na schopnostech a možnostech podniku samotného a na vyváženosti jednotlivých složek podniku. Podnik se pokouší odhadnout v rámci interní analýzy, jaký objem zdrojů má k dispozici a jakým způsobem je využívá. Zdroje organizace mají nezastupitelný význam pro její správné fungování a můžeme je rozdělit do čtyř základních kategorií:

1. Fyzické
2. Lidské
3. Finanční
4. Nehmotné povahy (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 76-77)

2.6.1 Fyzické zdroje

Do této kategorie patří zejména hmotný majetek podniku – budovy, pozemky, strojní vybavení, nářadí, výrobní plochy, skladovací prostory a také dopravní prostředky. Udržování a pravidelná obnova hmotných zdrojů je velice důležitá, protože opotřebenost a jejich stárí snižuje celkovou výkonnost. Sledování trendů v oblasti

techniky by mělo být pro podnik samozřejmostí a snaha o přizpůsobení se pomůže podniku držet krok s konkurencí. (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 76)

2.6.2 Lidské zdroje

Pro dobré fungování podniku je velkým předpokladem mít kvalifikované a pracovité zaměstnance s vysokou motivací a příjemné pracovní klima. Těžší je nastavit si tento předpoklad, pokud si podmínky vytváří sama organizace. Základem je správný výběr pracovníků a dobrá organizace práce související s organizační strukturou. Pro podávání vysokých pracovních výkonů by podnik měl své zaměstnance vhodně motivovat, odměňovat, rozvíjet jejich znalosti a schopnosti a pečovat o ně. Hlavní pracovní hybnou silou je plat, ale aby motivoval k vyššímu výkonu, je k němu potřeba něco přidat, ať už v podobě prémie, bonusů nebo jiné výhody. Zaměstnanci musí mít pocit, že jsou pro podnik důležití a že jsou jeho nezbytnou součástí. (WÖHE, 1995, s. 133)

2.6.3 Finanční zdroje

Stav finančních zdrojů společnosti prověříme finanční analýzou, kterou provedeme z dostupných dat z finančního účetnictví – rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Soustředíme se na výsledky finančních ukazatelů, které nám pomohou zhodnotit zdraví společnosti a přiblíží nám její možný budoucí rozvoj. V případě závěru, že společnosti se daří dobře, je možné zachovat stávající běžný chod. V opačném případě je nutné přijmout nezbytná nápravná opatření, aby časem nedošlo k ohrožení samotné existence podniku. Pro včasné zachycení nedostatků Valach doporučuje provádět finanční analýzu každý rok a ne pouze tehdy, připravují-li se nějaké velké investiční plány (pro které je finanční analýza samozřejmostí) a podnik stojí před žádostí o úvěr. Finanční analýzu je vhodné doplnit o sledování vývoje finančních ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. (VALACH, 1999, s. 94-112)

2.6.4 Zdroje nehmotné povahy

Mezi zdroje nehmotné povahy můžeme zahrnout i vědomosti a zkušenosti zaměstnanců, které získávají během praxe a prostřednictvím různých školení. Dalšími jsou patenty, licence, pověst firmy, značka (kterou firma vlastní), software nebo používané technologie a postupy, které zefektivní a usnadní práci zaměstnancům. Tyto zdroje jsou v jakémkoli oboru velmi ceněny a znamenají pro podnik určitou konkurenční výhodu. (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 77)

2.7 SWOT analýza

SWOT analýza zahrnuje rozbor **silných stránek** podniku (Strenghts), **slabých stránek** podniku (Weaknesses), **příležitostí** okolí (Opportunities) a **hrozeb** okolí (Threats), odtud pochází zkratka SWOT. Můžeme ji označit za souhrnnou analýzu, neboť zahrnuje faktory vnitřního i vnějšího prostředí. Silné a slabé stránky charakterizují vnitřní prostředí a jsou závislé na rozhodnutích řízení podniku. Příležitosti a hrozby charakterizují vnější prostředí a podnik je nemůže nijak ovlivnit. Tato analýza umožňuje posoudit současnou situaci, stanovit budoucí strategie a způsob řízení, ale nesmíme zapomenout, že i tato analýza má svou určitou dobu platnosti a po jejím vypršení si podnik musí sestavit novou.

Analýza **vnitřního prostředí** zahrnuje přednosti podniku, které umožňují získání převahy nad konkurencí, a nedostatky, které naopak způsobují nižší výkonnost podniku. Nejčastěji analyzovanými vnitřními faktory jsou finanční síla organizace, výzkum a vývoj, výrobová politika, úroveň managementu, organizace firmy, napojení na infrastrukturu, image firmy a výrobků.

Vnější prostředí představuje současné a budoucí podmínky, které jsou příznivé nebo nepříznivé pro podnik a jeho činnost. Hrozbami, ale i příležitostmi mohou být státní regulace a změny zákonů, počet a síla konkurujících firem, substituční výrobky, vstup nové konkurence, pomalý růst odvětví, rostoucí počet obyvatel a tedy nových zákazníků nebo nové technologie. (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006, s. 91)

Poznatky z analýzy SWOT můžeme transformovat do matice TOWS (viz tabulka 1) tím, že proti sobě dáme části SWOT analýzy. (JAKUBÍKOVÁ, 2013, s. 129)

Tabulka 1: Matice TOWS (Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, 2013, s. 131)

	Silné stránky (S) Seznam: 1..... 2..... - 10.....	Slabé stránky (W) Seznam: 1..... 2..... - 10.....
Příležitosti (O) Seznam: 1..... 2..... - 10.....	Strategie (SO) Ofenzivní přístup maxi – maxi komparativní výhoda, využívat souladu zdrojů a poptávky	Strategie (WO) Opatrný přístup mini – maxi investice do produktů, sklizení, kooperace
Hrozby (T) Seznam: 1..... 2..... - 10.....	Strategie (ST) maxi – mini mobilizace zdrojů k překonání hrozeb	Strategie (WT) mini – mini ustupovat, dělat kompromisy, odejít

Matice TOWS nám pomůže zpřesnit rozbor a určit jednotlivé strategie:

- SO strategie využívá silných stránek podniku a příležitostí.
- WO strategie má snahu o maximální využití příležitostí a současného zlepšení slabých stránek.
- Prostřednictvím ST strategie podnik využívá své silné stránky, díky nimž se snaží o vyrovnání se s hrozbami z okolního prostředí.
- Uskutečňováním WT strategie podnik dělá vše proto, aby nedošlo k současnému projevení hrozeb z okolního prostředí a slabých stránek podniku.

2.8 Formulace cílů

Na základě provedení veškerých analýz a sestavení SWOT matice je vhodné formulovat cíle, které chce firma dosáhnout v určitém období. Jednotlivé cíle by měly být konkrétní a také by měly být seřazeny od nejdůležitějších k méně důležitým, měly by být kvantifikované, realistické a konzistentní. (JAKUBÍKOVÁ, 2013, s. 25-27)

Při tvorbě cílů bychom měli vycházet z pravidla SMART tak, aby cíl splňoval následující charakteristiku:

- Specific (specifický)
- Measurable (měřitelný)
- Agreed (akceptovatelný)
- Realistic (reálný)
- Trackable (sledovatelný), (JAKUBÍKOVÁ, 2013, s. 27)

2.9 Vytvoření strategie a tržní zacílení

V rámci určitého marketingového prostředí chceme dosáhnout perspektivních marketingových cílů, proto volíme strategii, která nám říká, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčeného cíle. (HORÁKOVÁ, 2003, s. 11)

Můžeme volit marketingové strategie z různých druhů:

2.9.1 Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody

Základem je ujasnit si, které činnosti podniku znamenají konkurenční výhodu. Strategie můžeme dělit na:

Strategie **výhody nižších celkových nákladů** je vhodná pro větší nebo nadnárodní podniky, které mají dostatečné finanční zdroje. Často také podnik nemívá velké množství přímých zákazníků. Volba této strategie může vést k určitému zjednodušení a zhoršení kvality nabízených služeb.

Strategie **diferenciace** se snaží o zvýšení hodnoty poskytovaného produktu nebo služby tím, že zvýší kvalitu ve vztahu k její ceně, např. zavedením nové či doplňkové služby.

Strategie **specializace** znamená, že se podnik soustředí pouze na jeden segment, který dokonale zná, a kde může poskytnout specializované služby. Tím, že se přesně zaměří na konkrétní potřeby zvoleného segmentu, ve výsledku uspoří i náklady, kterými by se mohl snažit oslovit další segmenty. Nebezpečí spočívá v tom, že pokud je segment definován příliš úzce a klesne-li poptávka, podnik nemá možnost nahradit snížené tržby na jiném trhu. (VAŠTÍKOVÁ, 2014, s. 51)

2.9.2 Strategie zaměřené na růst organizace

Pomocí dvou základních rozvojových prvků můžeme analyzovat růst organizace, a to rozvojem trhu a rozvojem produktu. Tržní hodnota firmy je dána kombinací těchto prvků. Produkty a trhy porovnáváme na základě jejich novosti pro analyzovaný podnik.

Strategie tržní penetrace dosahuje růstu tím, že se snaží podpořit častější a opakovanou spotřebu produktu či služby mezi svými stálými zákazníky. Jako prostředek si zvolí např. věrnostní slevy.

Strategie rozvoje trhu podporuje prodej stávajících produktů novým zákazníkům.

Strategie rozvoje produktu se zaměřuje na prodej nových produktů na stávající trh.

Strategie diverzifikace kombinuje rozvoj nových produktů na nových trzích. (HORÁKOVÁ, 2003, s. 104-107)

2.9.3 Strategie positioningu

Jedná se o snahu odlišit výrobek nebo službu daného podniku od jeho konkurentů. Cílem je vytvořit určitou pozici v mysli zákazníka a tak vymezit své produkty vůči konkurenčním produktům. Hlavními aspekty této strategie je kvalita a cena, která jako první informuje, co může zákazník od daného produktu očekávat. S pomocí ceny a kvality pak můžeme vytvořit poziční mapu. (VAŠTÍKOVÁ, 2014, s. 54)

Pomocí psychologických nástrojů jako jsou ovlivňování reklamou, obal nebo cena můžeme dosáhnout odlišení produktu. Podnik se nejprve snaží o získání konkurenční výhody tím, že rozvíjí své silné stránky, a na základě zvolené positioningové strategie pomocí efektivního marketingového mixu propaguje své produkty zákazníkům. Malé a střední podniky většinou uplatňují tuto strategii. (KOTLER, KELLER, 2013, s. 311)

2.9.4 Tržní zacílení

Podnik se snaží o plné uspokojení potřeb zákazníků, ale protože každý máme jiné potřeby i představy o nich, podnik provádí strategii cílového marketingu, kde si zvolí cílový trh a tím efektivně osloví zákazníka. Při této strategii podnik rozděluje trh na dílčí části právě s ohledem na stejné nebo podobné potřeby spotřebitelů, ale také podle stejné nebo podobné reakce na použité marketingové nástroje v podobě marketingového mixu.

Jedná se o proces se třemi fázemi - segmentace, targeting, positioning. (SOLOMON, 2006, s. 191)

Segmentací rozdělíme trh do jednotlivých dílčích částí podle společných charakteristik a vlastností zákazníků, abychom se jim co nejvíce přiblížili, a vytvoříme pro ně různé marketingové mixy pro efektivnější oslovení. (MCDONALD, 2012, s. 116-117)

MCDONALD doporučuje následující postup při segmentaci:

- Popište trh, který chcete segmentovat (rozsah).
- Odhalte, jak trh pracuje, kdo dělá nákupní rozhodnutí.
- Zpracujte reprezentativní vzorek osob tvořících rozhodnutí, zjistěte, co je pro ně klíčové, co je charakterizuje.
- Porozumějte jejich potřebám (co je vede k nakupování, co očekávají).
- Vyhledejte skupinu s blízkými potřebami. (MCDONALD, 2012, s. 134)

Po provedení segmentace přichází na řadu **targeting**, tedy výběr cílového trhu, pomocí stanovení atraktivity trhu. Snažíme se o volbu takového segmentu, který nám bude dlouhodobě přinášet větší hodnotu. Současně se rozhodneme, zda oslovíme jen vybrané segmenty nebo pouze jejich některé části. Volba je do značné míry limitována finančními zdroji, které hodlá podnik vložít do získání trhu. (KOTLER, KELLER, 2013, s. 271-273).

Na základě provedeného targetingu může firma přistoupit k **positioningu**, více v podkapitole 2.9.3.

2.10 Marketingový výzkum

Cílem marketingového výzkumu je předat zadavatelům, např. formou vyplněných dotazníků, objektivní a podstatné informace o situaci na trhu a zákaznících. Snaží se o získání základní identifikace dotazovaného subjektu (socioekonomické charakteristiky – věk, vzdělání, pohlaví atd.), kde a jak často nakupuje, zda je s nákupem spokojený, co a jak by vylepšil aj. Získané informace nám pomohou vylepšit či zpřesnit nabídku pro konečného spotřebitele. Aby podnik neměl zbytečné náklady na získání zákazníka, tržní změny, změny požadavků zákazníka i rostoucí konkurenci, je důležité o zákaznících

vědět co nejvíce přesných informací a zpětnou vazbou se informovat, co zákazníkovi vyhovuje a co by změnil. (FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, 2003, s. 69).

Podle Foreta je vhodné při tvorbě dotazníku postupovat podle následujících bodů:

1. Definování problému, který budeme zkoumat.
2. Vymezení zkoumaného souboru a jednotek (domácnosti, jednotlivci).
3. Popsání problému a vymezení vlastností, které chceme sledovat.
4. Tvorba a testování otázek, které chceme předložit v průzkumu.
5. Samotné měření a předkládání dotazníků respondentům.
6. Statistické zpracování dat a zjištěných hodnot.
7. Interpretace výsledků a doporučení pro daný podnik. (FORET, 2001, s. 54)

2.11 Volba marketingových nástrojů – marketingový mix

Za marketingový mix považujeme podnikové aktivity, s jejichž pomocí můžeme ovlivnit rozhodování kupujícího. Tyto činnosti mají být plánovány komplexně s ohledem na dosažení maximálních výsledků. Nejprve by si měl podnik zhodnotit efektivnost jednotlivých nástrojů z hlediska vynaložených nákladů a pak sestavit marketingový mix pro vybraný cílový segment trhu. (KOTLER, 2000, s. 112)

Soubor marketingových nástrojů v podobě marketingového mixu pomáhá podniku budovat dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody na trhu a zároveň se snaží o uspokojování požadavků a potřeb zákazníka. Pomocí výzkumů podnik může identifikovat zákazníkovo očekávání ohledně kvality produktu aj. a následně je zabudovat do marketingových programů, strategie a plánů. (FORET, 2003, s. 53)

V roce 1960 prof. Edmund Jerome McCarthy navrhl podobu marketingového mixu – product, price, place a promotion – tzv. koncepce 4P. Postupem času bylo navrženo mnoho dalších verzí, zejména pro služby. Produkt, místo a propagace vytváří podniku náklady a jediným nástrojem přinášejícím hmotný zisk je cena. (KOTLER, 2000, s. 112)

2.11.1 Produkt

Základním kamenem každého podnikání je produkt a vždy tu bude snaha podniku jej odlišit od ostatních tržních konkurentů a zlepšit jeho vlastnosti tak, aby jej zákazníci preferovali a byli ochotni za něj zaplatit vyšší částku. (KOTLER, 2000, s. 115)

Za produkt můžeme považovat téměř vše, hmotné i nehmotné předměty, tedy vše co nabízí společnosti i soukromníci ke koupi a slouží k uspokojení hmotných i nehmotných potřeb zákazníků. Kromě fyzických statků, to mohou být např. nabízené různé služby (např. v podobě dovolené, hlídání dětí nebo možnosti adoptovat si babičku), kulturní výtvoř, znalosti a myšlenky. (FORET, 2003, s. 107-110)

Marketingoví pracovníci by měli vytvořit zřetelnou diferenciaci produktů na základě:

- fyzických rozdílů – vlastností produktů, spolehlivosti, designu, trvanlivosti,
- dostupnosti – tedy místa prodeje – kamenná prodejna, internet, telefonicky,
- servisu – spojeným s dodáním produktu, instalací nebo údržby,
- ceny – nízká, vysoká a velice vysoká cena,
- image – podle vztahu k médiím a akcemi pořádaných organizací.

Vlastnosti a design produktu jsou považovány za nejefektivnější fyzické rozdíly. (KOTLER, 2000, s. 117)

2.11.2 Cena

Cena jako jediný marketingový nástroj marketingového mixu přináší podniku hmotný zisk. Proto se podnik snaží prodávat své výrobky za co možná nejvyšší cenu, aby po odečtení nákladů měla co největší zisk. (KOTLER, 2000, s. 118)

Z hlediska důležitosti řadíme cenu produktu na první místo, úspěšnost navrhovaného marketingového plánu se odvíjí právě od výše ceny. Také se stává měřítkem kvality u zákazníka při rozhodování o koupi, zákazník srovnává svá očekávání s cenou, kterou musí zaplatit. Za nízkou cenu očekává nízkou kvalitu a vysoká cena navozuje očekávání vysoké kvality. (KINCL, 2004, s. 121-122)

2.11.3 Místo - distribuce

Cílem distribuce je usnadnit přístup zákazníkovi k produktu či službě. Důležitá je volba zprostředkovatele dodání produktu, ale také délka distribučního řetězce. Čím je větší

počet zprostředkovatelů mezi podnikem a zákazníkem, čím pozdější a dražší je dodání. Na druhou stranu využít sítě distributora a dodávat tak do míst, které jsou pro podnik jinak nedostupné, je pro podnik velmi přínosné. Volba distribučního kanálu a větší počet distribučních článků ovlivní dostupnost informací o produktu i zpětné vazby od zákazníka. Pokud se firma rozhodne dodávat zboží, musí ho mít k dispozici. Nejlépe tedy, aby dodavatelský řetězec měla firma pod kontrolou, aby nedocházelo k výpadkům zboží na trhu z důvodu pozdního naskladnění. (KINCL, 2004, S. 123)

Další možností prodeje je přímý prodej, ať už přímo z podniku nebo ve vlastní kamenné či internetové prodejně. Většina objednávek se v současné době uskutečňuje po internetu a produkty jsou následně dodány poštovní službou.

2.11.4 Propagace

Marketingová komunikace vyvolává zájem o firmu a její produkty a hlavním úkolem je přilákat nové zákazníky a udržet ty stávající. Podnik se nemůže soustředit pouze na výrobu a dodání produktu, musí hlavně zákazníky informovat o tom, že výrobek existuje. (FORET, PROCHÁZKA, URBÁNEK, 2003, s. 153)

Komunikačními nástroji, které představují komunikační mix podniku, podnik informuje cílového zákazníka a mohou mít tyto podoby:

- **Reklama** – jejím prostřednictvím můžeme oslovit širokou veřejnost, nevýhodou je neadresné oslovení i těch zákazníků, kteří nepatří do naší zvolené cílové skupiny. Zvolíme-li televizní reklamu, nemůžeme dnes už počítat s oslovením široké veřejnosti, jako tomu bylo dříve, protože dochází ke zkracování televizních šotů a ubývá televizních diváků z důvodu okamžitého přepnutí programu, jakmile se v televizním vysílání objeví reklama. Měříme-li náklady na tisíc oslovených obyvatel, je funkce reklamy nezastupitelná, ale s postupujícím časem ztrácí na efektivitě.

Reklama se stane nejefektivnější, pokud ji cíleně zaměříme, např. formou inzerátů ve specializovaných časopisech. Otázka návratnosti vložených nákladů je v tomto případě diskutabilní. Přesnější přehled o návratnosti investic získáme u přímého marketingu, kde podnik konkrétnímu okruhu zákazníků rozesílá reklamní nabídky a poté může zjistit úspěšnost po vyhodnocení došlých objednávek. (KOTLER, 2000, s. 124-127)

Reklamy můžeme využít při budování dlouhodobého povědomí zákazníků o společnosti či výrobku a také jako rychlý impuls pro nákup. Na mysl zákazníků působí reklama, ale pro ovlivnění okamžitého nákupního chování lépe poslouží podpora prodeje. (KINCL, 2004, s. 72)

- **Podpora prodeje** získává stále větší význam v komunikačním mixu. Snaží se o odlišení své značky a upoutání zákaznickovy pozornosti zejména ve chvíli jeho rozhodování se o koupi. Hlavními určujícími znaky podpory prodeje jsou aktivní spoluúčast zákazníků a časová omezenost. Některé nástroje podpory prodeje mají přímět k okamžité koupi a vyzkoušení produktu (slevy, vzorky), jiné pomáhají vybudovat zákaznickou věrnost ke značce (program odměn, bonusy atd.). (KOTLER, 2000, s. 128)
- **Public relations (PR)** obsahuje několik nástrojů, jejichž souhrn vyjádříme začínajícími písmeny PENCILS: P (Publications) publikace, E (Events) veřejné akce, N (News) novinky, C (Community Involvement Activities) angažovanost pro komunitu, I (Identity Media) nosiče a projevy vlastní identity, L (Lobbying Activities) lobbistické aktivity, S (Social Responsibility Activities) aktivity sociální odpovědnosti. (KOTLER, 2000, s. 128-129)

Public relations se snaží vytvořit kladné mínění veřejnosti (zákazníků) o společnosti, na rozdíl od reklamy, která zejména propaguje výrobek. Dalším podstatným rozdílem od reklamy je to, že přínos PR se do tržeb společnosti promítne pouze minimálně. (KINCL, 2004, s. 74)

- **Osobní prodej** patří mezi nejnákladnější nástroje marketingové komunikace. Jedná se o vyškolené prodejce (obchodní zástupce/specialisty), kteří se snaží ovlivnit kupujícího při jeho rozhodování. Obchodní zástupce zprostředkovává informace oběma směry, proto je neocenitelným informačním zdrojem při získávání zpětné vazby z trhu. Jeho úkolem může být i předvádění zboží, poskytování určitého servisu nebo další služby. Jako negativum vnímáme vysoké náklady, které jsou spojeny s touto formou prodeje.
- **Přímý marketing** provádíme pomocí interaktivní marketingové techniky, která k dosažení daných cílů využívá více komunikačních médií. Umožňuje nám oslovit konkrétní skupinu zákazníků, která představuje potencionálního

kupujícího. S využitím databáze zákazníků, kterou má vytvořenou většina podniků, a s možností nastavení různých filtrů můžeme během okamžiku zúžit okruh příjemců reklamy a zacílit na přesnou skupinu oslovených. (KOTLER, 2000, s. 133)

2.12 Rozpočet

Množství vložených finančních zdrojů do marketingu se v průběhu činnosti mění. Vše závisí na fázi životního cyklu výrobku, ve které se právě nachází. Ve fázi růstu to jsou především investice do marketingu, jejichž návratnost můžeme očekávat až ve fázi zralosti nebo pokročilého růstu.

Způsoby sestavení rozpočtu jsou prováděny podle:

- Možností firmy
- Procenta z obrátu nebo tržeb
- Fixní částky na jednotku
- Konkurence
- Dosažení cílů

Většinou se používají kombinace těchto způsobů. Důraz klademe na to, aby všechny prostředky vložené do marketingu byly měřitelné a dala se sledovat jejich efektivita. (PŘÍKRYLOVÁ, JAHODOVÁ, 2010, s. 53-55)

3 PRAKTICKÁ ČÁST

ZÁVĚR

Udržet si pozici na trhu je v dnešní době pro podnik velmi obtížné. Konkurence v oblasti hemostatických prostředků je velká a stojí za ní většinou silné zahraniční společnosti. I v tomto odvětví záleží na kvalitě dodávaného produktu, ale především na přístupu podniku ke svým zákazníkům. Podobně jako při poskytování služeb, i zde hodně záleží na doporučení spokojeného zákazníka.

Hlavním cílem diplomové práce byl návrh marketingové strategie pro uvedení nového výrobku na český trh, která povede ke zvýšení tržeb a zvýšení povědomí u zákazníků o obchodní značce.

V teoretické části jsem se zabývala obecným postupem sestavení marketingové strategie, která má vycházet z daných okolních podmínek podniku a predikce jejich vývoje. Podnik by měl zohlednit obor jeho podnikání, stávající i potenciální konkurenci a hlavně dostupné vlastní zdroje, které má k dispozici.

V praktické části diplomové práce jsem aplikovala získané znalosti na zvolený výrobní podnik. Postupně jsem podrobila analýze jeho makroprostředí i mikroprostředí. Snažila jsem se postihnout významné a vzájemné souvislosti s politickými, ekonomickými, sociálními a technologickými faktory, které podnik ovlivňují. V oblasti oborového prostředí podniku jsem analyzovala trh, na němž podnik působí, a konkurenční výrobky a zhodnotila jsem intenzitu působících konkurenčních sil podle Portera. Jako součást oborového prostředí jsem analyzovala zákazníka a vymezila celý objednávkový řetězec. V analýze mikroprostředí podniku jsem se zaměřila na jeho zdroje fyzické, lidské, hmotné i nehmotné a jeho hospodaření s nimi.

Veškeré zjištěné informace jsem syntetizovala v matici SWOT a současně je ohodnotila z hlediska důležitosti pro podnik. Takto jsem získala přehled o příležitostech a hrozbách plynoucích z okolního prostředí a silných a slabých stránkách podniku. Bodovým hodnocením jsem identifikovala významné faktory, které jsem následně použila v návrhové části formulující cíle a marketingovou strategii. Pro upřesnění nastavení reklamní kampaně na nový produkt a jednotlivých složek marketingového mixu jsem provedla dotazníkové šetření mezi stávajícími zákazníky.

Navrhované změny by měly vést k úspěšnému umístění nového výrobku na tuzemský trh, k zajištění rostoucí tržby a zejména ke zvýšení povědomí zákazníků o obchodní značce podniku. Z dlouhodobého hlediska rozvoje podniku prostřednictvím oslovení nového tržního segmentu v oboru nehumánního lékařství a získání nových zákazníků dojde k výraznému zhodnocení podniku, což jistě ocení vedení podniku i jeho majitelé.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., s. 724. ISBN 80-251-0396-X.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Prohlášení* [online]. 2015 [cit. 2015-12-20]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2015/151216_prohlaseni.html

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Česká republika v číslech* [online]. 2016 [cit. 2016-1-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-2015>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. 2015 [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>

FORET, Miroslav, 2001. *Marketing – základy a postupy: jak se chovají spotřebitel, přístupy k zákazníkům: zpracováváme marketingový plán: tvoříme marketingový zisk: modelové situace, příklad, cvičení*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 162 s. ISBN 80-7226-558-x.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2003. *Marketing: základy a principy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, vii, 199 s. ISBN 80-722-6888-0.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2. rozš. a aktualit. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JINDŘICHOVSKÁ, Irena a Zdenek BLAHA, 2001. *Podnikové finance*. 1. vyd. Praha: Management Press, 316 s. ISBN 80-7261-025-2.

KALKA, Regine a Andrea MÄßEN, 2003. *Marketing: klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. Praha: Grada, 110 s. ISBN 80-247-0413-7.

KALNICKÁ, Vladimíra. *Nárůst výdajů na zdravotní péči si dal „pohov“* [online]. 2015 [cit. 2015-12-07]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2015/06/narust-vydaju-na-zdravotni-peci-si-dal-pohov/>

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O., 2002. *Strategické řízení Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KINCL, Jan, 2004. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 172 s. ISBN 80-86851-02-8.

KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládat nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 719 s. ISBN 80-247-0016-6 (váz.)

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5 (váz.).

KRAJ VYSOČINA. *Oficiální internetové stránky kraje vysočina*. [online]. 2015 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: <http://www.kr-vysocina.cz/statutarni-mesta-v-ceske-republice-dle-kraju/g-23624>

KUMAR, Nirmalya, 2008. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MCDONALD, M., 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Evropské strukturální a investiční fondy*. [online]. 2016 [cit. 2016-1-19]. Dostupné z: <http://www.dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. 2015 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40979093&subjektId=714559&spis=683529>

OBERBANK. *Hospodářské prognózy*. [online]. 2015 [cit. 2016-01-19]. Dostupné z: http://www.oberbank.cz/OBK_webp/OBK/Informationsobjekte/Downloads/CZ/iwpcz_prognose_cz.pdf

OZDRAVOTNICTVÍ. *Zpětné bonusy nemocnicím aneb „dobro“ pro některé, „zlo“ pro systém*. [online]. 2014 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <https://www.ozdravotnictvi.cz/komentare/zpetne-bonusy-nemocnicim-aneb-dobro-pro-nektere-zlo-pro-system/>

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2 (váz.).

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 303 s. [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA K., 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SOLOMON, Michael R, Greg W MARSHALL a Elnora W STUART, c2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, /24/, vi, 572 s. ISBN 80-251-1273-x.

STŘEDISKO VZDĚLÁVACÍ POLITIKY. KOUCKÝ, Jan; RYŠKA, Radim a Martin ZELENKA. *Reflexe vzdělání a uplatnění absolventů vysokých škol*. [online] 2014 [cit. 2016-01-18].

TRUČKA, Jaroslav, 2013. *Marketing jako šachová hra: vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 212 s. ISBN 978-80-265-0054-4.

ÚČETNÍ KAVÁRNA. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob* [online]. 2015 [cit. 2015-12-21]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

ÚČETNÍ KAVÁRNA. *Vývoj daně z přidané hodnoty* [online]. 2015 [cit. 2015-12-21]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty>.

ÚSTAV ZDRAVOTNICKÝCH INFORMACÍ A STATISTIKY ČR. *Zdravotnická ročenka České republiky* [online]. 2015 [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/katalog/rocenky/zdravotnicka-rocenka-ceske-republiky>

VALACH, J. a kolektiv, 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

WÖHE, G., 1995. *Úvod do podnikového hospodářství*. Přel J. Dvořák. 1. vyd. Praha: H. C. Beck, 748 s. ISBN 80-7179-014-1.

ZDRAVOTNICTVÍ MEDICÍNA. MUŠÁLKOVÁ Iva. *Hospodaření krajských nemocnic se v loňském roce přehouplo do zisku*. [online]. 2016 [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/denni-zpravy/z-domova/hospodareni-krajskych-nemocnic-se-v-lonskem-roce-prehouplo-do-zisku-478159>

ZDRAVOTNICTVÍ MEDICÍNA, ČTK. *Němeček prosadil za dva roky ve zdravotnictví méně, než chtěl*. [online]. 2016 [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/denni-zpravy/z-domova/nemecek-prosadil-za-dva-roky-ve-zdravotnictvi-mene-nez-chtel-480992>

SEZNAM ZKRATEK

CRM	Customer Relationship Management
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
GPS	Global Position Systém
ISO	International Organization for Standardization
ITC	Institut pro testování a certifikaci
MBA	Master of Business Administration
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PR	Product Relations
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita vloženého kapitálu
SZM	Sklad zdravotnických materiálů
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
TOWS	Threats, Opportunities, Weaknesses, Strenghts

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces marketingového řízení (Zdroj: ZAMAZALOVÁ, 2010, s. 25).....	17
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil (Zdroj: vlastní zpracování podle PORTER, 1994, s. 4)	24